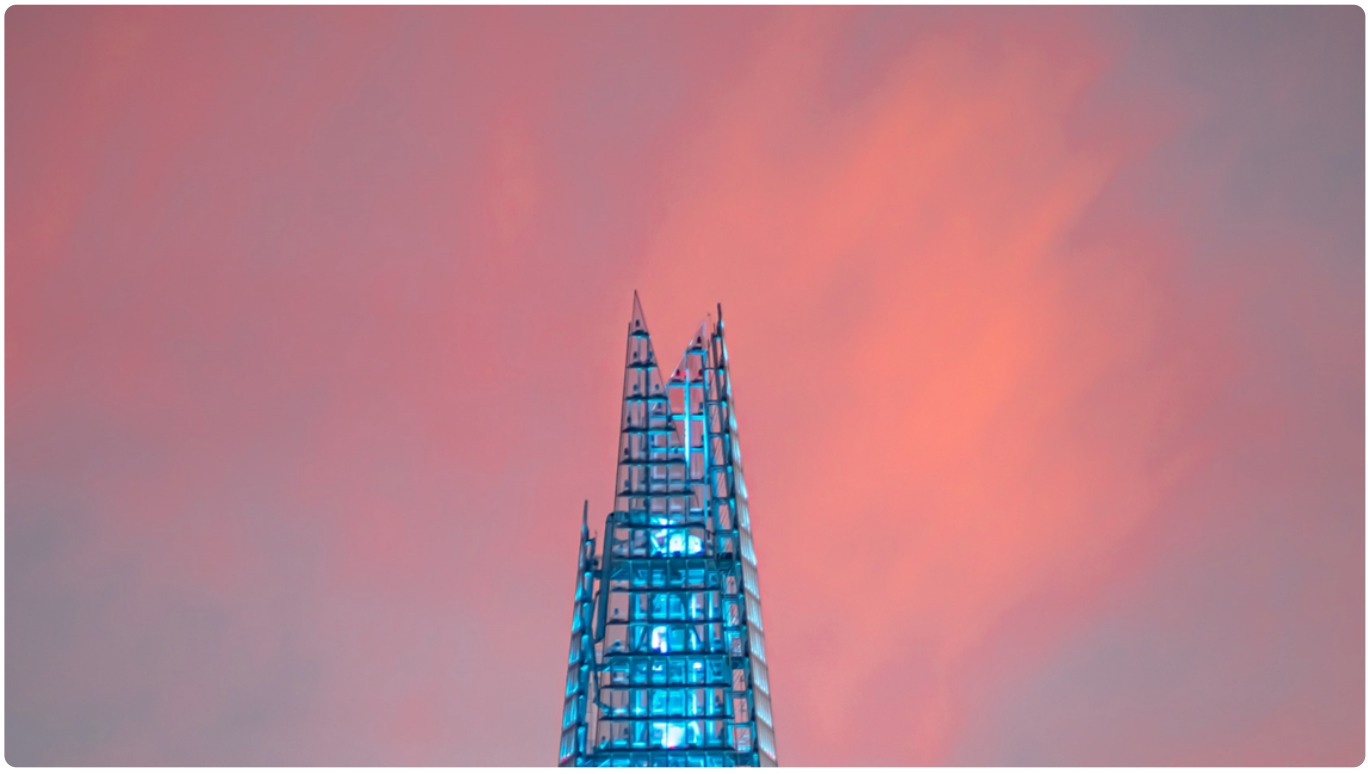
08丨管理者关系：怎么才叫“跟对人”？

2020-06-03 臧萌

职场求生攻略

进入课程 >



讲述：臧萌

时长 13:53　大小 12.73M

职场两大幸事就是跟对人，做对事，也就是在一个值得跟的经理下面，做有价值的事情。这就好像是千里马遇伯乐，而好巧的是伯乐管着一个赛马场，带着千里马用来赛马而不是用来驮货。

其实一般来说，只要跟的人非常好，那么做的事情一般也是可以接受的。但反过来，如果跟的人实在是不行，那么如果有更好的机会，可以考虑求变。

但每个经理都有自己的风格，对于身为程序员的我们来说，怎样才叫跟对人呢？今天，我们就从一线程序员的角度，谈谈这个话题，希望对你选择工作和公司有所启发。

下属和领导，某种程度上来说是互相成就的，你们认可彼此的价值观和人格，也可以就一个问题互相讨论，甚至争论，他还会和你定期沟通，合理地安排资源和利益。

那么，我们分别从这四点详细说明一下。

认同彼此的价值观和人格

你可能觉得这太虚头巴脑了，咋还放在第一位呢？其实不然，我们中的大多数人会被直接经理所影响。

比方说，一个经理每天都要求别人按时上班，但自己吃完午饭才来。作为他的下属，你会心甘情愿地每天早晨按时上班吗？反过来，如果一个经理什么都不说，但每天都是第一个来，每天下班的时候都往外“撵”自己的员工，让他们早点回家。那么，作为他的下属，你会好意思不按时上班吗？

人以类聚，物以群分。你的价值观和性格，也会被你的经理所影响。如果你无法认同一个人的价值观和人格，那么你是很难融入到这个人的队伍中来的。

在我看来，值得跟的人还有一个很重要的特性，就是有担当，勇于承担责任。经理作为管理者，有权利支配所有人去做事情，甚至开除办事不力的人，但是同样的，他也要对手下的人做的事情负责。组里的成员如果工作没做好，出了问题，那么经理应该承担起责任，做“背锅侠”，同时制定相应的策略，避免问题再次发生。如果一个经理出了事情就拿手下的人开整，那么这不算一个值得跟的经理。

同样，一个负责任的经理还或多或少有这几个品质：优秀、真诚、公平。在你眼里，一个比你优秀，对你真诚，处事也公平的经理，毫无疑问会潜移默化地影响你，让你也更上一层楼，正所谓见贤思齐。

简单来说，不要跟着自己讨厌的人干，要跟着自己欣赏的人，佩服的人，认可的人干。

定期和你交流

这里说的交流，指的不是经理居高临下地在上面讲话，你在下面拿着小本本一边记录一边点头；也不是安排工作时的交谈，而是和你交流你工作中遇到的问题，对组里做的事情的看法，未来想要发展的方向，自己的兴趣，甚至平时生活工作中的琐碎事情等等。同时，他也会和你聊他眼中的组里的发展方向，事情的优先级，可能的机会等等。更重要的是，他会根据你这段时间的工作，指出好和不好的地方。好的地方给予肯定，不好的地方也要指出根本原因，并给你进一步发展的建议。

这种沟通有个名字叫做一对一会议（one-on-one meeting），是由经理发起的，和手下人定期一对一交流的会议。这种会议的作用，就是让经理和手下坐在一起，把平时不方便说的话都说了，能够放开沟通，增进彼此理解，是上下级关系的润滑剂。

在这种沟通中，你能了解自己工作的意义，看清“诗和远方”；也能把自己对问题的认识和看法跟经理讲一讲，让彼此的认知能够同步；还能够对自己进行一个非正式的“绩效考核”，对自己的工作成果有一个阶段性的认识。

那么，如何高效地利用一对一会议呢？我来举几个我自己的例子。

我曾经有一个阶段，工作进度并不顺。虽然工作时间很长，但是工作成绩并不怎么样。然而我自己却忙得顾头顾不了脚，完全没跳出来反思自己的问题。结果有一次一对一会议上，经理很直接地指出了我最近工作的问题——优先级。这一点我们之前也说过。

所谓当局者迷，旁观者清。当时我的责任在增加，事情也多了起来，之前会努力把每件事情做到最好，现在必须要学会给事情排优先级。所以如果你有什么困惑，不妨利用这种机会跟上司领导直接沟通，也许会柳暗花明。

同时，这种沟通还可以给你带来职场发展上的启发。

我其实算是一个比较典型的 80 后内向程序员。喜欢闷头做事情，以把事情做出来为乐。但是在我能够出色地完成自己的工作之后，我的经理不止一次地指出我发展的局限：和别人交流得太少，不能塑造自己的影响力。慢慢的，我会试着花更多的时间来帮助找我问问题的同事，甚至主动帮助解决问题。经过一段时间我发现，这样不但让自己的能力得到更多人的认可，也扩展了自己的知识，自然的让自己向更高的级别发展。

这些都是管理者站在更高的角度，看出来的问题，对个人成长来说，有很大帮助。

没有一对一会议该怎么办？

根据我的经验，一对一会议这种舶来品在中国有点水土不服。很多公司也有规定要经理定期和手下员工做一对一沟通，但是贯彻的质量却参差不齐。我有个朋友离职的时候，HR 做离职调研，问他上次和经理进行一对一沟通是什么时候？朋友说从来没有过，我从来不知道我们公司还有个一对一沟通。HR 表示很惊讶，并且表示要调查清楚。

但其实，撇开这种会议不谈，你可以抓住一切机会，和经理进行类似内容的沟通，甚至可以主动和经理定这样一个会议。如果一个经理从来不跟你进行一对一的会议，也不以任何形式和你进行类似的沟通，那么只能说明经理并不看重你，认为不值得为你花时间，也不打算培养你。

可以互相讨论甚至争论

前面我提过，程序员需要发挥自己的主观能动性。与之相对应的，程序员应该也要获得和经理讨论问题的权利。如果不明白问题的来龙去脉，怎么发挥自己的主观能动性呢？

所以可以和经理讨论问题，在我看来也是很重要的。经理要有足够的心胸，愿意和自己的手下讨论问题，听取大家的意见。能够在和下属讨论问题的时候，平等的交流甚至争论。

讨论的目的是能够得出比最初更好更完整的结论，能够提升大家对问题的认知，而不是争得面红耳赤，为吵而吵，甚至发展到对人不对事。尤其是在一组人一起讨论问题的时候，经理要有能力引导讨论，指出讨论的方向。

资源和利益的分配

前面讲的都是偏向价值观的内容，如果不落实到行动，那么就都是“大忽悠”。那么下面我们就来聊聊，好的经理会如何落实上面的价值观，如何说到做到。

如果一个上司足够重视你，那么肯定会为你合理安排资源，下面我列举两个比较常见的资源。

新技术新方向等机会

首先是新技术、新方向的学习机会。作为程序员，我们的工作领域就是不断变化的，一直都有新的方向，新的技术。

如果你曾经跟经理表示，自己对云计算感兴趣，并愿意付出时间学习，那么如果组里有一个将服务迁移到云计算平台上的机会，经理应该要让你参与。

如果你原来是一个测试，表示自己想转开发，那么经理应该愿意给你这个机会，让你日常的工作慢慢减少测试的内容，逐渐增加开发的内容。

当然，组里可能还有各种大大小小各种各样的机会，比如新的项目、新的客户、新的平台、技术培训等。这都是经理可以掌握的资源。如何合理公平地分配这些资源，就很考验经理的素质了。

从经理的角度来讲，肯定愿意组内有更高的产出。如果你和经理交流的时候明确表达过自己的兴趣和下一步希望发展的方向，但是真有了这种尝试的时候却没有考虑你，那么不妨开诚布公地和经理聊聊。经理可能觉得你现在的工作更重要，也可能觉得你现在火候不够，也可能觉得你平时工作不够踏实，新的机会给你对别人不公平。

时间

第二点就是时间了。每个人的工作时间可以说是经理掌握的最有价值的资源了。培养人才和为公司创造价值这俩目标，都需要用到组员的工作时间。当两者冲突的时候，如果经理愿意出于培养人才的目的，安排一部分时间让你成长，那么可以说是一种非常明显的培养你的信号了。而且经理愿意这么做，更重要的原因是他愿意相信付出的这些培养人才的时间，后续可以获得更多的回报，能够为公司创造更多的价值。

还是拿我举个例子。之前我提到，我有一段时间因为事情多，自己又没有养成按照优先级做事情的职业习惯，导致工作效果不好。经理在帮我分析问题之后，后续安排工作时，都会花时间跟我多聊聊，讲清楚事情的优先级，以及为什么会是这种优先级，慢慢地我自己也能够准确地给事情排优先级，合理安排时间做事情了。

再后来，经理指出我应该拿出更多的时间帮助同事，培养自己的影响力，他也会注意在平时的工作计划中，减少我工作的内容，尽量只安排必要的事情给我做，为我腾出更多的时间发展自己。

能够争取到利益并公平分配

能不能为下面的人争取到合理的利益，就是对一个好经理的终极考验。最常见的就是升职和加薪。

如果经理不能将优秀的工作成果转化为大家的升职和加薪，那么就是经理的失职了。

当然，对于个人来说，也可能是有失公平公正。所以这里你能够理解为什么我把“公平”列为好经理必须考虑的品质之一了吧。如果你认为一个经理做事情不公平，那么大概率也会认

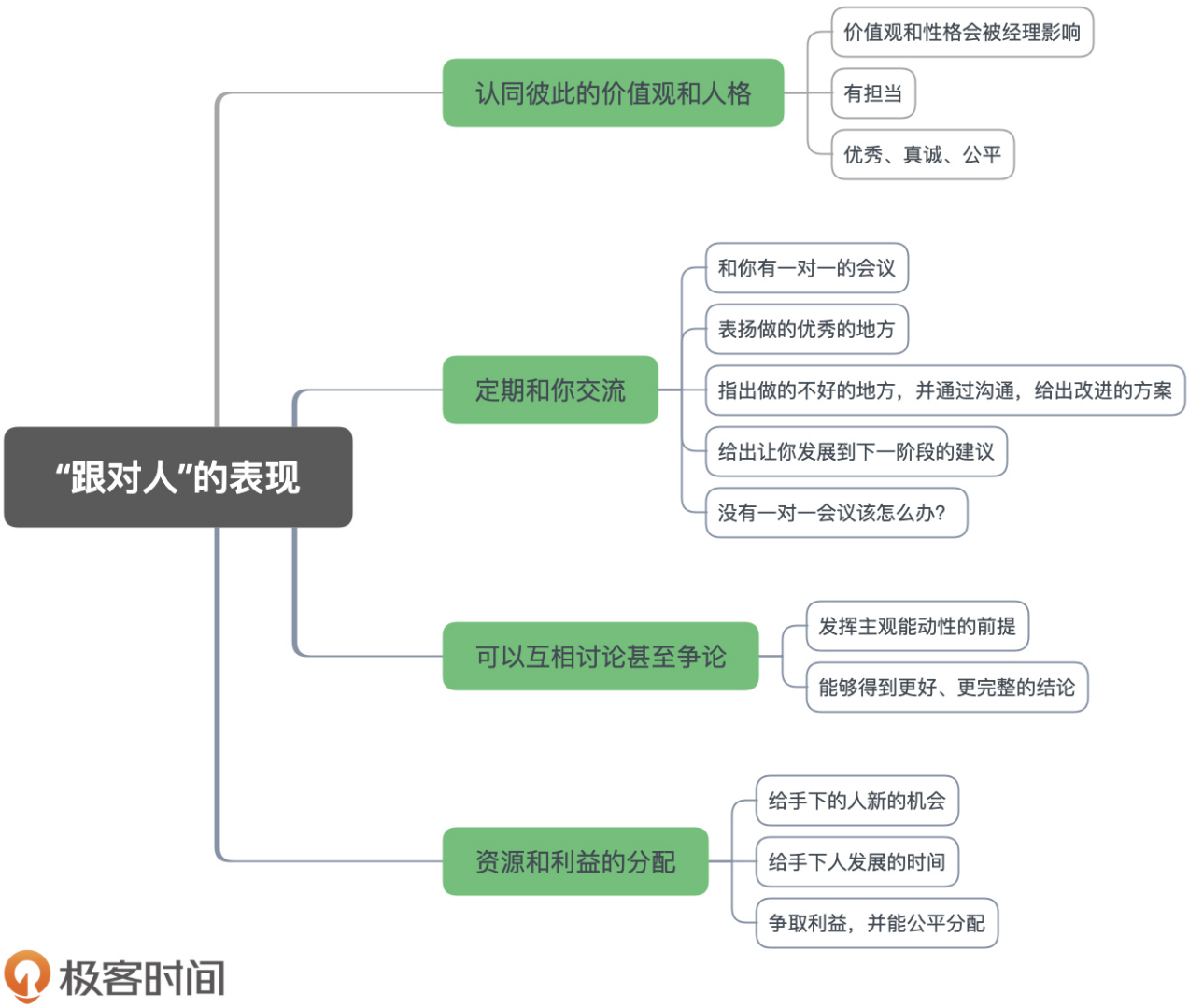
为他对利益的分配是不公平的。在你眼里，这个经理就不能算是个好经理。

总结

最后我们来总结一下。跟对人很重要，可以说是一段职业生涯的好开端。经理可以站在更高的角度，分配合适的资源来培养自己的手下，让他们少走弯路，及时修正自己的错误，更快更顺利地成长。

其实经理的好与不好，有很大的主观因素在。这里列出的诸多因素，可能在每个人心中的重要性也不一样。所以遇到一个和自己非常合拍的经理是非常难得的，这也是为什么有些人愿意跟着一个经理一起换工作的原因之一。

在这里要补充一句，经理愿意培养一个人，肯定是看到这个人的潜力。也就是说，我们在讨论经理好不好的时候，要先做好自己，证明自己的能力。如果自己做事情的能力不行，单纯地埋怨得不到发展的机会是没用的。在一个公司里，好经理绝对不是一个滥好人，而是一个善于挖掘、培养与使用人才的伯乐。



思考题

不知道你有没有遇到过这样的经理或者领导呢？在你眼中，一个好的经理最重要的因素是什么？欢迎你在评论区写下你的看法，也欢迎和我一起交流，我们一起分享下彼此的经验。

更多课程推荐

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　07 | 职业规划：如何选择一个公司?

下一篇　09 | 管理者关系：跟对人和做对事哪个更重要?

精选留言 (9)

写留言

FelixFly
2020-06-03

跟对一个人会让自己少走很多弯路，但现实中能跟对人的很少，也就是千里马常有，而伯乐不常有。在自己没有碰到伯乐的情况下，力争让自己成为伯乐。一个好的经理应该是有难一起扛，有福一起享，尽量鼓励和支持底下的人，要有识人的能力，哪些人有工作能力，哪些人是混日子的（也就是常说的小白兔），还需要有果断的执行力。

展开

作者回复: ✅ ✅，也许跟的人对自己来说不是那么完美，但是有个差不多也就够了，剩下的大部分还是靠自己。非常好的经理可遇不可求，但是非常不适合自己的经理也要躲着走，这部分且听下回分解～

白泗小林
2020-06-03

我觉得一个好经理不能让底下的老实人吃亏，不能让那些会叫的孩子多吃奶。

作者回复: 有的人不这么想，有的经理也不这么想。没有统一的标准，所以才会人以类聚，物以群分。

炒鸡辣鸡
2020-06-03

我们经理确实也很好，让我现在觉得，毕业没有选错公司。

作者回复: 嗯呐，大部分经理都很不错的👍👍

王智
2020-06-03

表示工作一年半了,还没有跳过槽,我们的经理还好,在承担责任上做的很好.

作者回复: 👍👍👍👍👍👍

chou xiaoxiong
2020-06-09

听了这期课，我觉得很对一个人，真的很重要。一对一会议，我现在的公司有。上个星期才和公司高管聊了一下。确实，有这种和公司沟通的渠道，对于公司，和员工来说都是有必要的。突然发现之前的公司都没有这种公司机制，程序员真的不能一心埋头只钻研技术，还要多交流，多思考。如果想要做得长久还是要学点管理层面的东西。还有就是企业文化确实很重要，企业文化反应了公司管理层或者小公司老板的一些想法和标准。我之...

展开

作者回复: 👍，1:1会议真的很重要，企业文化也不是虚谈。程序员是脑力劳动者，不能大包大揽式的管理。一个人可能可以直接好管理上百人在一个车间工作，但是绝对无法管理好一个超规模的软件研发团队。

酸辣土豆丝
2020-06-05

两人的待人处物的风格相似和为下属争取利益

展开

作者回复: 还得会背锅，奖罚分明，老多了。很多呢也是只可意会不可言传。

牛牛
2020-06-04

首先、一个烂好人很难成为一个合格的经理（不代表他前途会不好～～……）太容易被感情左右、在合理性和私情上左右摇摆；

其次、如果公司不靠谱、也很难成为下属眼里的合格的经理（员工还是要吃饭的）、升职加薪、绩效都不到位、怎么协调下边的人做事？就算是一腔热血、两年、三年怕也到头...

展开

作者回复: ✅，绝对不是随随便便就能成为好经理的～

一笑
2020-06-04

还真的没有这么多方面整体考虑过这件事情，老师总结的到位哈，受教
我想就研发经理补充一点点自己的感悟：研发领导还需要有技术引导建设吧，能在合适的时机给与队员足够的技术指导，会给队员和团队带来更直接的效率收益和队员成长，当然队员也要自身努力才行
作为一个研发leader，感觉做到了上面的大部分，但由于不是直接的利益分配者，只能极...

展开

作者回复: 关于研发经理，不同的公司有不同的定位。大部分公司的经理是不负责具体的技术的，而是由你下面说的研发leader 来负责技术。经理就是专心做管理。因为管理真的已经非常累了，没时间再静下心来搞技术了。也许刚刚转管理的同学还有点技术老本，但是过个几年，具体的技术真的搞不定了。但是从整体架构，做事情的思路等等方面，确实经理可以给予更多的指导。

利益确实有时候是没办法的，因素太多太复杂。更多内容在职场情商篇里的升职一文有涉及，敬请期待～

有学识的兔子

2020-06-03

好的经理一般需要公司有好的制度，大家能够把时间和精力专注在工作上，经理有义务为下面的员工谋取福利以及想办法提升他们的技能，为项目组和公司创造价值。员工也能轻松地和经理沟通自己的想法，找到自己的归属感和成长轨迹。

展开

作者回复: ✅，对下属来说，就是能得到合适的资源（包括老板的各种支持），能成长，能获得收益（加薪升职等等）。